



**KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI
TUN HUSSEIN ONN**

**PEPERIKSAAN AKHIR
SEMESTER I
SESI 2006/2007**

NAMA MATA PELAJARAN : PRINSIP PENGURUSAN
KOD MATA PELAJARAN : BPA 1022
KURSUS : 1 BPA / 1 BPB / 1 BPC / 1 BPD
TARIKH PEPERIKSAAN : NOVEMBER 2006
JANGKA MASA : 2 JAM 30 MINIT
ARAHAN :
BAHAGIAN A : JAWAB **SEMUA** SOALAN
BAHAGIAN B : JAWAB **DUA (2)** SOALAN
SAHAJA DARIPADA LIMA (5)
SOALAN

KERTAS SOALAN INI MENGANDUNGI 12 MUKA SURAT

BAHAGIAN A (50 markah)**Wajib Jawab****Kajian Kes : Penyelia Perolehan Yang Baru**

S1 Puan Azizah telah bekerja di jabatan perolehan RXY Sdn Bhd, sebuah syarikat pengedar barang ganti kereta, selama lima tahun sebagai seorang kerani kanan. Pihak pengurusan tertinggi syarikat telah mengambil keputusan untuk menjalankan pengambilan dari dalam bagi mengisi kekosongan dua jawatan penyelia di jabatan tersebut. Pengurus perolehan telah mengenal pasti Puan Azizah dan tiga kerani kanan lain sebagai calon untuk jawatan tersebut. Puan Azizah merupakan satu-satunya pekerja wanita yang telah dicalonkan.

Terdapat lapan unit kerja dibawah jabatan perolehan, dimana setiap unit mengendalikan perolehan barang ganti bagi jenis-jenis model yang berlainan dari jenama kereta tempatan, Korea dan Jepun. Setiap unit kerja kecil ini diketuai oleh seorang kerani kanan dan dibantu oleh empat atau lima orang pekerja. Penyelia baru yang akan dilantik akan menyelia empat unit kerja setiap seorang.

Kesemua pekerja di jabatan perolehan telah bekerja di syarikat tersebut lebih dari tiga tahun dan terdapat setiakawan yang kukuh di antara mereka. Mereka selalu bersosial diantara satu sama lain selepas waktu kerja atau pada hari cuti mereka. Semangat berpasukan juga amat tinggi di antara kumpulan unit kerja dan ini memudahkan koordinasi kerja. Walau bagaimanapun, terdapat dua orang pekerja yang bermasalah di jabatan tersebut yang selalu mencari sebab dan perkara untuk diadu. Mereka sering menimbulkan masalah dengan tidak memberikan kerjasama kepada pekerja yang lain. Kedua-dua mereka, Azman dan Zulkifli, merupakan kawan yang rapat. Mereka telah berjaya mengatasi setiap cubaan untuk memberhentikan mereka dengan menggunakan alasan bahawa hanya mereka sahaja pekerja paling kanan yang masih mempunyai pengetahuan mendalam tentang sistem inventori syarikat.

Apabila keputusan kenaikan pangkat diumumkan, Puan Azizah dan seorang calon lelaki telah terpilih untuk mengisi jawatan tersebut. Kenaikan pangkat tersebut telah disambut

baik oleh Puan Azizah dan juga mendapat sokongan padu dari rakan sekerjanya. Mereka merasa gembira kerana Puan Azizah dilantik dari peringkat bawahan.

Puan Azizah merasa sangat gembira dan amat bersemangat untuk menjalankan tanggungjawabnya. Berdasarkan pengalamannya, dia telah membuat banyak rancangan yang dirasa boleh membantu meningkatkan prestasi dan kecekapan pekerja bawahannya. Salah satu antaranya adalah untuk mencadangkan satu sistem inventori yang baru bagi menggantikan sistem sedia ada yang telah ketinggalan zaman dan tidak mesra pengguna. Dia juga telah memikirkan untuk merombak unit kerja kecil dibawah penyeliaannya untuk mempertingkatkan kerjasama pasukan. Kebanyakan pekerja di jabatan tersebut telah bersama kumpulan kerja yang sama semenjak hari pertama pekerjaan mereka.

Puan Azizah telah ditugaskan untuk menyelia empat unit kerja yang bertanggungjawab bagi jenama kereta tempatan. Dia tidak bernasib baik kerana kedua-dua pekerja yang bermasalah berada dibawah pasukannya. Dia merasakan bahawa ia akan menjadi satu cabaran yang amat besar untuk mendisiplinkan mereka kerana telah diketahui ramai bahawa kedua-dua mereka tidak suka berada dibawah penyeliaan seorang wanita.

Sebulan telah berlalu dan Puan Azizah tidak merasa gembira dengan jawatannya. Rakan-rakannya yang kini merupakan pekerja bawahannya tidak menumpukan perhatian kepada prestasi kerja mereka. Mereka sering mengambil masa yang lebih untuk masa rehat pagi. Ada juga yang datang lambat dan balik awal untuk menguruskan hal keluarga kerana mereka merasakan bahawa Puan Azizah akan memahami permasalahan mereka. Mereka juga mengambil sikap acuh tidak acuh dan sering mempermainkan arahannya. Keadaan ini telah menyebabkan kedua-dua pekerja yang bermasalah itu untuk mengambil kesempatan dengan mempengaruhi pekerja-pekerja lain supaya memperlekehkan tanggungjawabnya.

Puan Azizah juga telah meminta pandangan dari pasukannya tentang ide menukar sistem inventori yang sedia ada. Sistem tersebut telah berusia sepuluh tahun dan kebanyakan pekerja merungut bahawa ia adalah terlalu rumit dan sering rosak, seterusnya mengganggu kelancaran kerja mereka. Jika mereka bersetuju, dia akan berusaha mencadangkan ide

tersebut kepada pihak pengurusan. Hampir kesemua ahli pasukannya bersetuju dengan cadangan tersebut kecuali kedua-dua pekerja yang bermasalah tersebut. Mereka menentang sekeras-kerasnya. Mereka telah menyebarkan khabar angin bahawa Puan Azizah sedang mensabotaj mereka dan telah memburukkannya pada pasukan kedua.

Percubaannya untuk merombak unit kerja juga mengalami tentangan hebat dari pekerja bawahannya. Mereka tidak mahu berpecah dari kumpulan lama mereka kerana mereka merasa selesa dengan ahli didalam kumpulan, mempunyai kod kerja yang sama dan amat bangga dengan peranan mereka. Walaupun kebanyakannya berkawan rapat diluar waktu kerja, mereka mempunyai pendapat yang berbeza tentang hubungan perorangan didalam unit kerja mereka. Mereka berpendapat bahawa bekerja didalam kumpulan yang baru akan memerlukan penyesuaian yang baru dengan ahli yang baru. Ia juga melibatkan pengorganisasian semula aliran kerja mereka. Ini akan memerlukan mereka untuk bekerja lebih masa dan polisi syarikat tentang pembayaran kerja lebih masa adalah amat ketat. Mereka merasa tidak berpuashati kerana mereka terpaksa mengorbankan masa peribadi mereka untuk bekerja lebih lama dan mendapat bayaran yang sedikit.

Puan Azizah merasa amat jengkel dengan keadaan yang dialaminya. Pihak pengurusan telah memberikannya tanggungjawab tanpa autoriti. Dia tidak boleh menegur atau mendenda para pekerja bawahannya dengan menahan gaji mereka, memaksa mereka berkerja lebih masa atau menghapuskan masa rehat pagi mereka. Pendendaan hanya boleh dilakukan oleh pengurus perolehan. Jika dia mengadu kepada pengurus tentang masalahnya, pengurusnya mungkin mengandaikan bahawa Puan Azizah tidak boleh melakukan tugas yang dipertanggungjawabkan. Dia juga tidak boleh mengadu kepada rakan-rakannya kerana mereka merupakan sebahagian dari masalahnya.

Untuk mengatasi kekecewaannya, Puan Azizah mula bersikap kuku besi dan berkeras untuk meneruskan rombakan unit kerja. Dia menjadi mudah tersinggung dan akan menunjukkan kemarahannya terhadap mana-mana pekerjanya yang membuat kesilapan. Akibatnya, dia tidak disukai oleh rakan-rakannya sendiri kerana mereka merasakan bahawa Puan Azizah tidak peka tentang masalah mereka. Ketidakpuasan hati mereka terhadapnya ditunjukkan dengan melambatkan input kerja mereka, sering mengambil cuti dan tidak bekerjasama

antara satu sama lain. Produktiviti pasukan merosot dan moral menjadi rendah dikalangan para pekerja serta juga Puan Azizah. Pengurus jabatan telah memanggil Puan Azizah berkaitan hal ini kerana prestasi pasukannya telah jauh ketinggalan berbanding pasukan yang kedua. Pengurus juga telah menerima beberapa memo aduan dari kedua-dua pembuat masalah dan beberapa pekerja bawahan tentangnya.

Puan Azizah merasa sungguh kecewa dengan kerjanya. Dia merasakan bahawa amat susah untuknya menjalankan tugas. Dia tidak berupaya untuk mengawal dan mengetuai pasukannya. Dia juga merasakan bahawa dia semakin kehilangan rakan-rakannya. Puan Azizah tahu bahawa dia perlu mencuba pendekatan yang baru bagi mendapatkan rasa hormat pekerja bawahannya; memberhentikan konflik yang diwujudkan oleh kedua-dua pembuat masalah; mencari jalan untuk memperbaiki prestasi dan kecekapan; serta memulihkan moral pekerjaannya. Dia perlu mencapai kesemua ini sambil menjaga persahabatan dengan rakan-rakannya.

Berpandukan kajian kes yang diberi, jawab soalan-soalan berikut :

- (a) Apakah jenis konflik yang berlaku dalam kes di atas? Berikan **satu** contoh tentang situasi dalam kes diatas untuk menerangkan jenis konflik yang berlaku. Terangkan dengan menggunakan satu contoh jenis konflik yang berlaku dalam kes di atas.
(3 markah)
- (b) Proses perubahan mengandungi beberapa peringkat yang perlu dilalui. Terangkan peringkat manakah yang telah diabaikan oleh Puan Azizah dalam kes ini.
(4 markah)
- (c) Cadangkan **tiga** jenis aktiviti pembangunan organisasi (OD) yang boleh dilaksanakan oleh pengurus perolehan untuk membantu pasukan Puan Azizah menangani perubahan.
(6 markah)
- (d) Gunakan contoh yang relevan untuk menerangkan sama ada Puan Azizah mempunyai efikasi diri yang tinggi.
(4 markah)

- (e) (i) Beri definisi stres. (2 markah)
- (ii) Nyatakan contoh yang menunjukkan **satu** tanda psikologi dan **satu** tanda kelakuan yang dizahirkan oleh Puan Azizah atau ahli pasukannya berkaitan stres yang dialami. (4 markah)
- (f) Teori Herzberg menyatakan terdapat beberapa faktor "*hygienic*" yang menyebabkan pekerja tidak berpuashati dengan kerja mereka. Berikan **dua** faktor "*hygiene*" yang terdapat dalam kes yang membuatkan ahli pasukan Puan Azizah tidak merasa puas hati dengan situasi kerja terkini mereka. (4 markah)
- (g) Kedua-dua pekerja yang bermasalah itu telah menunjukkan tingkah laku yang tidak diingini dan mengganggu pasukan. Berikan **dua** cadangan bagaimana Puan Azizah boleh melaksanakan hukuman terhadap mereka. (4 markah)
- (h) Terangkan tindakan yang patut dilakukan oleh Puan Azizah sebagai pemimpin pasukan pada tahap *storming* iaitu tahap kedua pembentukan pasukan. (3 markah)
- (i) Cadangkan **tiga** cara yang boleh dilakukan oleh Puan Azizah untuk mempertingkatkan keakraban pasukan. (3 markah)
- (j) Terangkan **dua** jenis kuasa yang tidak dimiliki oleh Puan Azizah sebagai ketua pasukan dengan memberikan contoh yang sesuai tentang situasi tersebut. (6 markah)
- (k) Terangkan secara ringkas bagaimana Puan Azizah boleh menggunakan kawalan selari untuk mengurus masalah disiplin ahli pasukannya. (4 markah)
- (l) Nyatakan **tiga** perkara yang perlu Pn. Azizah pertimbangkan semasa mengaplikasi langkah dan jenis kawalan (3 markah)

BAHAGIAN B (30 markah)

Jawab **DUA** soalan sahaja.

- S2 Terdapat **dua** jenis saluran informal komunikasi dalam organisasi. Bincangkan bagaimana pengurus patut cuba mempengaruhi kedua-dua saluran komunikasi informal tersebut. (15 markah)
- S3 “Pemimpin yang terbaik adalah bersifat *transaksional* dan *transformasional*”. Bincangkan dengan menggunakan contoh sama ada anda bersetuju dengan pernyataan ini. (15 markah)
- S4 Andaikan anda seorang pekerja dan pihak pengurusan ingin mengetatkan kawalan terhadap kerja anda. Terangkan tindakan yang patut pihak pengurusan lakukan untuk memastikan sistem kawalan yang baru itu akan berjaya. (15 markah)
- S5 Salah satu bentuk pengukuhan yang dilakukan bagi menangani masalah motivasi adalah pengukuhan positif. Bincangkan **tiga** jenis bentuk pengukuhan lain yang boleh digunakan bagi tujuan yang sama dengan menerangkan keadaan yang sesuai bagi setiap satu bentuk pengukuhan tersebut. (15 markah)
- S6 Terdapat beberapa jenis pasukan antaranya adalah pasukan urus sendiri, pasukan silang fungsi dan pasukan virtual. Terangkan pasukan manakah sukar untuk diuruskan dengan memberikan alasan anda. (15 markah)

SECTION A (50 marks)

Mandatory to answer.

Case Study : The New Procurement Supervisor

Q1 Puan Azizah has been working as a senior clerk at the procurement department for RXY Sdn Bhd, an automobile spare part dealership company, for five years now. There were two vacancies for the supervisor position in the department and the top management has decided that an internal recruitment would be done to fill it up. Puan Azizah along with three other senior clerks, have been identified by the Procurement Manager as candidates for the post. Puan Azizah was the only female employee nominated amongst the candidates.

There were eight small work units under the procurement department, each handling the procurement of parts for different types of automobile models of the local car brands, Korean car brands and Japanese car brands. The small work units are all led by senior clerks and supported by four to five staffs. The new appointed supervisors will have to manage four work units each.

All of the employees at the procurement department have been with the company for more than three years and have developed strong friendship amongst them. They would frequently socialize after working hours and on their days off. There was also a high team spirit amongst the small work units and coordination of work has not been a big problem. However, there were two troublemakers in the department who were constantly finding faults and things to complain. They would often cause problems to others by being uncooperative at times. These two individuals, Azman and Hameedi, were good friends with each other. Both of them have succeeded several attempts to dismiss them as they were the two most senior employees who knew the inventory system very well.

When the result of the promotion was announced, Puan Azizah and another male candidate were selected. Puan Azizah was very elated with her new promotion and it was being well supported by her fellow colleagues. They were all happy for her that she was promoted from the ranks.

Puan Azizah was very excited and anxious to assume her new responsibilities. Based on her experience, she had devised some new plans that she feels would help to improve the performance and efficiency of her subordinates. One of them was to suggest a new inventory system to replace the existing one as it was already outmoded and user unfriendly. She was also thinking of reshuffling the employees within the four work units in order to enhance team work. Most of the employees have been in the same work units since their first day of employment.

Puan Azizah has been assigned to supervise the four work units responsible for the local car brands. It was unfortunate for her that the two troublemakers were also inside her new team. She feels that it would be a challenge for her to discipline them as it was also well known that they despise being supervised by a woman.

A month has passed and Puan Azizah was not feeling happy with her new position as she thought she would be. Her friends, who were now her subordinates, did not seem to pay attention on their job performance. They were taking extended coffee breaks at their own pleasure. Some would come late or leave early saying that they were sure that she would not mind as she understood all their predicament and family commitment. They would also ignore her instructions and frequently treated them as a joke. The two troublemakers were taking advantage of the situation and were actively influencing the others to undermine her responsibilities.

She had asked for opinions from her team about the idea of changing the existing inventory system. The inventory system has existed for ten years now and the employees were complaining as it was so complex and would often breakdown, thus impeding their job. If they agree, she would propose the idea to the management. Most of her subordinates have agreed with her except for the two troublemakers, who became very defensive. They have spread rumours that she was purposely trying to sabotage them for termination and is bad mouthing her to the other team.

Her attempt to reshuffle the work units was also met with strong opposition from her subordinates. They did not want to break out from their work units as they are comfortable

with their own members, have their own work codes and are proud of their roles. Even though, most are good friends outside, they have different opinions concerning their interpersonal relationships in their work units. Being in a new work unit would need them to be adaptive to new member behaviours and reorganizing their normal work flow to accommodate for the new situation. This would require them to work extended hours whilst company policy is very rigid on overtime payment. They felt dissatisfied as they have to sacrifice their personal time to work longer with little pay.

Puan Azizah was so exasperated with the whole situation. She realized that she had been given new responsibilities without authority. She could not sanction or reprimand her subordinates. She could not dock their pay, make them work overtime or eliminate their coffee breaks. Any such sanction would come from the Procurement Manager. If she complained to her manager, she would be viewed as unable to do her job. She could not complain to her friends, because they were also a part of the problem.

In order to overcome her frustration, she began to act very authoritarian and harshly insisted to go through with the work units reshuffling. She was also easily irritated and showed her anger by scolding any wrongdoers openly in front of others. As a result, she was met with hostility from her friends and they stopped talking to her because they felt that she was insensitive to their problems. They retaliated by slowing down their work inputs, frequently taking absent leaves and being uncooperative with each other. Morale was plummeting (hers as well as her subordinates) and team's productivity was falling. Her manager had called her and highlighted this matter as the performance of her team was far lagging behind the other team. He had also received a memo of complaints by the two troublemakers and a few other subordinates about her.

Puan Azizah felt like a failure at the job. She finds it very difficult to perform her job. She was unable to control and lead her team. She also felt that she was losing her friends. She knew that something was going to have to change. She needed to try something new, to regain the respect of her subordinates, to stop the conflict mitigated by the troublemakers, to find new way to inspire improve performance and efficiency and restore morale. She had to accomplish this while maintaining her friendships with her colleagues.

Based on the study case, answer the following questions.

- Q1. (a) What type of conflict is happening in the above case? Give a suitable example from the above case to describe about the conflict happening. (3 marks)
- (b) The change process has a few stages. Explain which stage of the change process has been left out by Puan Azizah in this case. (4 marks)
- (c) Suggest **three** types of organization development (OD) activities that the procurement manager could implement to help Puan Azizah's team manage the change. (6 marks)
- (d) Explain briefly with relevant examples whether Puan Azizah has a high self-efficacy. (4 marks)
- (e) (i) Define stress. (2 marks)
- (ii) State **an** example **each** of the psychological stress signs and behavioural stress signs that is shown by either Puan Azizah or her team members of the stress they are experiencing. (4 marks)
- (f) Herzberg suggested that the hygiene factors can contribute to work dissatisfaction. Give **two** hygiene factors that could be seen in the case that are making Puan Azizah's team members dissatisfied with their current job situation. (4 marks)
- (g) The two troublemakers are exhibiting undesirable behaviour and disrupting the whole team. Give **two** suggestions on how Puan Azizah could administer punishment to manage the two troublemakers. (4 marks)

- (h) Explain the actions that Puan Azizah should do as the leader of the team in the second stage of group development, the storming stage. (3 marks)
- (i) Propose **three** ways that Puan Azizah can do to enhance team cohesiveness. (3 marks)
- (j) Explain using suitable situational examples from the case of the **two** types of power that Puan Azizah does not have as the team leader. (6 marks)
- (k) Briefly explain how Puan Azizah could use concurrent control to manage the discipline of her team members. (4 marks)
- (l) State **three** things that Puan Azizah needs to consider in applying the steps and types of control. (3 marks)

SECTION B (30 marks)

Answer **TWO** questions

- Q2 There are **two** aspects of informal communication channels in organizations. Discuss how managers should try to influence these two channels of informal communication
(15 marks)
- Q3 “The best leaders are both transactional and transformational”. Discuss using examples whether you agree with this.
(15 marks)
- Q4 If you were a worker and management wanted to tighten control over your job, explain the actions that they would need to do to ensure the new control system is successful.
(15 marks)
- Q5 Positive reinforcement is one of the reinforcement approaches that could be use in overcoming motivational problems. Discuss the suitable situations when the other **three** types of reinforcement could be used for the same purpose.
(15 marks)
- Q6 There are a few types of team amongst it are the self-managing team, the cross-functional team and the virtual team. Explain by giving reasons which type of team do you think is the most difficult to manage
(15 marks)